

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

**Marketingový plán pro firmu drobné
kovovýroby**

Marketing Plan for Small Metalworking
Company

Student:

Libor Řihák

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Libor Nečas, Ph.D.

Zadání bakalářské práce

Student:

Libor Řihák

Studijní program:

B2341 Strojírenství

Studijní obor:

2301R040 Průmyslové inženýrství

Téma:

Marketingový plán pro firmu drobné kovovýroby
Marketing Plan for Small Metalworking Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska tvorby marketingového plánu
2. Profil firmy a jejich výchozích podnikatelských záměrů
3. Situační analýza prostředí
4. Konstrukce marketingového plánu a postupu jeho realizace
5. Doporučení pro realizaci a kontrolu plnění marketingového plánu

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, and control*. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, c1980. ISBN 0-13-557975-9.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Přeložil Hana MACHKOVÁ. Praha: HINGSTON, Peter. *Efektivní marketing*. Přeložil Josef LANGMAJER. Praha: Knižní klub, 2002. ISBN 80-242-0893-8.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Libor Nečas, Ph.D.**

Datum zadání: 08.12.2017

Datum odevzdání: 21.05.2018

Ing. Lucie Krejčí, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 21. května 2018



Podpis studenta

Prohlašuji, že:

- jsem si vědom, že na tuto moji závěrečnou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (dále jen Autorský zákon), zejména § 35 (Užití díla v rámci občanských či náboženských obřadů nebo v rámci úředních akcí pořádaných orgány veřejné správy, v rámci školních představení a užití díla školního) a § 60 (Školní dílo),
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo užít tuto závěrečnou bakalářskou práci nekomerčně ke své vnitřní potřebě (§ 35 odst. 3 Autorského zákona),
- bude-li požadováno, jeden výtisk této bakalářské práce bude uložen u vedoucího práce,
- s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 Autorského zákona,
- užít toto své dílo, nebo poskytnout licenci k jejímu využití, mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše),
- beru na vědomí, že – podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů – že tato bakalářská práce bude před obhajobou zveřejněna na pracovišti vedoucího práce, a v elektronické podobě uložena a po obhajobě zveřejněna v Ústřední knihovně VŠB-TUO, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě dne 21. května 2018



Podpis autora práce

Jméno a příjmení autora práce:

Libor Řihák

Adresa trvalého pobytu autora práce:

Kněževes, 34

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ŘIHÁK, L. *Marketingový plán pro firmu drobné kovovýroby: bakalářská práce.* Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2018, 43 s. Vedoucí práce: NEČAS, L.

Bakalářská práce se zabývá problematikou tvorby marketingového plánu pro firmu VKR-abrasive s.r.o., která rozšiřuje svoje služby. V teoretické práci jsou popsány východiska tvorby marketingového plánu a jejich význam pro úspěšnost malé firmy. Na základě znalostí struktury a fází zpracování marketingového plánu je provedena situační analýza trhu. Ze situační analýzy je zkonstruován marketingový plán společně s návrhem akčních programů a strategií s důrazem na odlišení se od konkurence a následnou kontrolu plnění marketingového plánu. Postup realizace marketingového plánu je znázorněn pomocí Ganttova diagramu.

ANOTATION OF BACHELOR THESIS

ŘIHÁK, L. *Marketing Plan for Small Metalworking Company: Bachelor Thesis.* Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2017, 43 p. Thesis Head: NEČAS, L.

The bachelor thesis is dealing with the issue of the marketing plan creation for the company VKR-abrasive s.r.o., which is expanding its services. The theoretical work describes the starting points of the marketing plan and their importance for the success of a small company. Based on the knowledge of the structure and phases of the marketing plan, situational analysis of market is performed. From the situational analysis, the marketing plan is designed together with the design of action programs and strategies, with emphasis on differentiation from competition and subsequent control of the fulfillment of the marketing plan. The process of implementing the marketing plan is illustrated by the Gantt diagram.

Obsah

Úvod.....	5
1. Teoretická východiska tvorby marketingového plánu.....	6
1.1 Marketing.....	6
1.1.1 Marketing malých a středních podniků	6
1.1.2 Marketing v oblasti služeb	7
1.1.3 Důvěra a loajalita v sektoru služeb	8
1.2 Marketingový plán.....	9
1.2.1 Význam marketingového plánu	10
1.2.2 Struktura plánu.....	11
1.2.3 Souhrn	12
1.3 Situační analýza podniku	12
1.3.1 Analýza vnitřního prostředí	13
1.3.2 SWOT Analýza.....	14
1.3.3 Finanční analýza	15
1.4 Marketingový mix.....	17
1.4.1 Produkt.....	17
1.4.2 Cena	18
1.4.3 Propagace.....	18
1.4.4 Distribuce.....	19
1.5 Cíle.....	20
1.6 Marketingová strategie	21
1.7 Realizační plán.....	21
1.7.1 Rozpočet	22
1.7.2 Harmonogram	22
1.7.3 Kontrola	22
2 Profil firmy a jejich výchozích podnikatelských záměrů	23
2.1 Obecná charakteristika.....	23

2.1.1 Identifikace ekonomického subjektu	23
2.1.2 Základní charakteristiky	24
2.2 Majetkoprávní vztahy	24
2.2.1 Základní vklad	24
2.2.2 Majetek klienta a avalisty blankosměnky	24
2.2.3 Stručná historie a současnost majetkoprávních vztahů.....	25
2.3 Způsob jednání.....	25
2.3.1 Statutární orgán.....	25
3 Situační analýza prostředí	25
3.1 Hlavní předmět podnikání	26
3.1.1 Produkt.....	26
3.1.2 Cena	26
3.1.3 Distribuce.....	27
3.1.4 Propagace.....	27
3.2 Analýza vnitřního prostředí	27
3.2.1 Odběratelé.....	27
3.2.2 Dodavatelé	28
3.2.3 Konkurenti	28
3.3 Finanční analýza	29
3.3.1 Popis účelu a zdůvodnění navrhovaného typu úvěru.....	32
3.3.2 Jaké má firma sjednány zakázky pro následující období.....	32
3.4 SWOT analýza firmy	33
4 Konstrukce marketingového plánu a postupu jeho realizace.....	34
4.1 Marketingové cíle	34
4.2 Marketingové strategie	34
4.2.1 Strategie S-O.....	34
4.2.2 Strategie S-T	34
4.2.3 Strategie W-O	34

4.2.4 Strategie W-T	35
4.3 Akční programy	35
4.4 Rozpočet nákladů	36
5 Doporučení pro realizaci a kontrolu plnění marketingového plánu	37
6 Souhrn	37
7 Závěr	38
8 Použitá literatura	41

Úvod

S rychlým vývojem technologií jde ruku v ruce marketing, který je v dnešní hyperkonkurenční době nepostradatelný. Tvorba takového marketingového plánu je klíčem k úspěchu každé firmy. Je důležitý pro koordinaci všech propagačních a marketingových aktivit. Jeho cílem je popsat současnou pozici produktů na trhu a jejich marketingovou strategii po stanovenou dobu.

Marketingový plán nám ukazuje, jaké kroky musí firma provést, aby dosáhla svých strategických cílů. Umožňuje nám identifikovat naši konkurenční výhodu, mapuje naše dosavadní úspěchy, napomáhá zvýšit zisk i obrát a motivuje zaměstnance. Prostřednictvím marketingového plánu a pravidelného plánování lze odhalit nedostatky, kterých se při realizaci marketingových aktivit dopouštíme a ušetřit nám tak nejenom čas, ale i peníze. Stejně jako kterýkoliv jiný plán pomůže i marketingový plán získat pocit kontroly, nad všemi aktivitami spojenými s dosahováním cílů.

Tato Bakalářská práce se zabývá tvorbou marketingového plánu pro firmu VKR-abrasive, jenž byla založena na počátku roku 2015 jako dceřiná společnost VKR-aquatech, která se zabývá zakázkovou výrobou a zpracováním kovů. VKR-abrasive vznikla za účelem poskytování kompletních služeb pro náročné i drobné zákazníky v oblasti dodávek brusných materiálů. S rychlým růstem firmy a rozšířením portfolia nabídky se vyskytlo nemálo problémů, které si žádají optimální řešení. Tato bakalářská práce by měla navrhnout řešení těchto problémů a pomocí efektivního plánování marketingových aktivit zamezit výskytu problémů nových.

Hlavním cílem této práce je vypracovat komplexní marketingový plán pro firmu VKR-abrasive. Tento plán bude vytvořen na základě analýzy vytvořené z autentických dat firmy a vnějších faktorů působících na její chod a tedy na její úspěch. Vedlejšími cíli jsou, zhodnocení marketingu, stávající činnosti a další případné podnikatelské záměry. Ke konstrukci tohoto plánu budou použity analýzy jak vnějšího, ale zejména vnitřního prostředí firmy. Výsledkem těchto analýz by měli být zjištěny silné a slabé stránky firmy, které by se měli použít při komplementaci optimální strategie, poslání a vize, které by měli nejen zajistit konkurenční výhodu, ale také za účelem navýšení zisku.

1. Teoretická východiska tvorby marketingového plánu

1.1 Marketing

Znalost našich zákazníků a jejich potřeb a přání je doslova problém, na kterém závisí přežití společnosti v současném vysoce konkurenčním prostředí podnikání. Úlohou marketingu v podnikání není jen zjistit potřebu a touhu zákazníka, ale předvídat nabídku a naplnit do určité míry poptávku. Vliv orientace na zákazníka se odráží také v rostoucím zájmu o marketing jako vědeckou disciplínu, která již léta nabývá na významu. V současné době se používá na celém světě, ačkoli se často marketing chápe pouze za podporu prodeje, avšak doprovází výrobek po celou dobu jeho životního cyklu. ¹

Marketing je proces, pomocí něhož jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a tím vytvářejí a sdílejí produkty a hodnoty s ostatními. Může být tedy chápán jako komplexní proces identifikace a uspokojování potřeb zákazníků, díky nimž společnost dosahuje svých zájmů a cílů. ²

Obsahuje celou řadu nástrojů a činností, které se používají v různých měřítcích a v různých kombinacích podniků. Všichni podnikatelé využívají marketing v některých ohledech, a zatímco se v jednotlivých sektorech značně liší, obecně platí jeho základní principy. Forma a rozsah, v jakém se používá při uvádění společnosti na trh, jsou určeny takovými faktory, jako jsou velikost společnosti, segmentace trhu, situace na trhu a ve společnosti. Tyto faktory se nazývají interní a externí. Ovlivňují prostředí podniku a všechny obchodní procesy. ¹

1.1.1 Marketing malých a středních podniků

Typ marketingu, který je zaveden do podnikání, mimo jiné určuje velikost podniku. Životaschopnost malého podniku je v rukou jediné osoby nebo skupiny několika osob, které se rozhodují o denním a strategickém řízení podniku. Jedná se o jeden z hlavních důvodů, proč je strategický přístup velkých společností diametrálně odlišný od přístupu řízení, který je přizpůsoben malým podnikům. ⁵

Dokonce i pro malé podniky má smysl plánovat. Marketingový plán umožňuje definovat cíle a strategie, které může následovat společnost v rámci trhu. Pokud tyto cíle nejsou pevně stanoveny a pouze utvářeny vizí podnikatele, je mnohem snazší odklonit se od nich. Prostřednictvím plánu je také možné zhodnotit úspěšnost společnosti, vytvořit marketingový systém a tak dále. ³

Je nezbytné rozvíjet dovednosti malých podniků v této oblasti s cílem udržet a posílit jejich ekonomickou aktivitu. Pro malé i velké podniky je nutné správně definovat jejich trh nebo segment trhu, ve kterém působí.

Jednou z největších výhod malého podniku je jeho flexibilita. Rychlá reakce na měnící se tržní prostředí je pro velké společnosti mnohem náročnější než pro malé podniky, ačkoli oba typy jsou ovlivněny reakcí, například v obchodní čtvrti a na trhu, kde působí.¹

1.1.2 Marketing v oblasti služeb

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících formu obchodního marketingu je podnikání v oblasti služeb. Odvětví služeb je velmi specifický průmysl. Ve vyspělých zemích služby představují více než polovinu HDP, avšak neexistuje obecně přijatelná a konzistentní definice služeb.

Vzhledem k tomu, že existuje mnoho typů služeb, je třeba nejprve poznamenat, že služby mají při vytváření konkrétních marketingových politik rozdílnou povahu od zboží, což musíme brát v potaz. Existují čtyři základní charakteristiky služeb, které jsou vnímány z marketingového hlediska: nehmotná povaha, rozmanitost kvality, nedělitelnost a pomíjivost.

S těmito vlastnostmi souvisí základní rysy služeb a to zničení služby a neschopnost vlastnit ji. Zničení služby je spojeno s jeho nehmotnou povahou. Služba je vytvořena pro konkrétní okamžik a její uložení nebo uchování není možné.

Pokud služba není k dispozici v plánovaném čase, ztratí se. Neschopnost vlastnit službu znamená, že při nákupu služeb nezískáváme vlastnická práva, ale pouze práva na jejich poskytnutí. nedělitelná služba ve smyslu neoddělitelnosti nabízených služeb vytváří vysoké nároky na zaměstnance, kteří se stali součástí poskytované služby.¹¹

Zaměstnanci musí mít vysoké standardy, schopnosti a dovedností s orientací na zákazníka. Vztah mezi zákazníkem a dodavatelem je často rozhodující. Pokud má zákazník možnost volby, zvolí si tu společnost, která nejlépe odpovídá jeho požadavkům.

Hlavní rozdíly mezi nabídkou výrobků a služeb na základě výše uvedených charakteristik:

- Kupující získá nehmotný produkt.
- Služba může být založena na pověsti.
- Pro podobné služby je obtížné porovnávat kvalitu.
- Službu nelze vrátit.

Tyto vlastnosti a rozdíly způsobují, že model 4P je rozšířen na koncept 7P, včetně produktu, ceny, distribuce, reklamy a prostředí, lidí a procesů.

Přes všechny rozdíly mezi prodejem výrobků – hmotných výrobků a služeb – nehmotných produktů, existují základní techniky marketingu, které fungují stejně, bez ohledu na to, jaký nabízíme produkt. S tím souvisí také skutečnost, že při uvádění konkrétního produktu na trh pracujeme také s jeho nehmotnými aspekty.¹²

Vývoj marketingové strategie a související segmentace trhu a umístění je z velké části nezávislá na hmotné nebo nehmotné povaze výrobku.

Pro veřejné služby jsou nedělitelné, nikdo nemůže být vyloučen ze spotřeby a jsou buď dotovány státem, nebo svobodně. Obvykle je poskytovatel netržních služeb stát, ale v průběhu času se některé sektory služeb slučují. Klasifikace v jedné nebo jiné skupině není vždy jasná a někdy jsou v oblasti služeb obou typů.

Další možné rozdělení trhu s diskriminačními službami v závislosti na tom, zda jsou pro spotřebitele nebo společnost dostupné. Oba subjekty v podstatě nehmotné povahy podle zásady nedotknutelnosti služeb, což přináší přidanou hodnotu výrobku a snadno přístupný materiál.⁵

1.1.3 Důvěra a loajalita v sektoru služeb

Pro kupujícího je rizikovější nákup služby, než kdyby kupoval hmotný produkt, protože kvalita služby může být v okamžiku, kdy byla pořízena nedostatečná. Pro služby, které jsou na kvalifikaci dodavatelů náročné, jako zdravotní péče, spravedlnost atd. Také představují zvýšené riziko v důsledku neznalosti spotřebitelů. Často nemůže plně posoudit kvalitu poskytované služby a pak ji vyhodnotit, protože není srozumitelná a nelze ji porovnávat.¹

Důležité je oddělit nevýznamnost služeb, což značně omezuje možnost hodnocení ve srovnání s konkurenčními dodavateli před nákupem. Z těchto důvodů, pokud se prodávající

stane součástí nabízených služeb, může zákazník zvážit jeho užitečnost a výrazně ovlivnit jeho kvalitu.

Kvůli zvýšenému riziku volba služeb vyžaduje vysokou míru důvěry kupujícího, pokud jde o ochotu spoléhat na prodávajícího. V důsledku toho spotřebitelé kladou větší důraz na identifikaci informací dostupných o dodavateli. Jako základ pro hodnocení kvality slouží primárně osobní zdroje informací a ověřitelné ceny nebo faktory, jako je umístění služby nebo vybavení. ²

Dalším relevantním zdrojem informací může být doporučení osoby z referenční skupiny dodavatele, takže je také potřeba soustředit se na slovní reklamu, která slouží jako zdroj osobních informací nejvíce.

Velmi důležitým faktorem je věrnost ke spotřebiteli a s pozitivním postojem vůči značce nebo produktu zákazníka, ukazovat preferenci pro značku v průběhu času ve srovnání s jinými značkami nebo konkurenčních produktů, které spotřebitelé stále doplňují. ¹

1.2 Marketingový plán



Obrázek 1.2. – Cyklus marketingového plánování

Zdroj: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingove-planovani/>

Pokud jde o marketingové plánování, je důležité si uvědomit, že je stále součástí podnikového plánování. Plány ostatních částí společnosti se musí navzájem doplňovat, aby společně dosáhly cílů společnosti. V zásadě rozlišujeme tři úrovně: strategické, taktické a operativní. Tyto tři úrovně plánování se liší především tím, co je plánováno. To vede k dalším faktorům, které odlišují jednotlivé úrovně. Mezi tyto faktory patří časové horizonty, postupy plánování a odpovědnosti. ⁷

Není možné určit časový horizont a obsah přesně tak, jak to velmi úzce souvisí s velikostí a typem podnikání a trhu.

Obecně se vytvářejí krátkodobé nebo střednědobé plány. V případě malých podniků jsou primárně odpovědné za sebe nebo externí společnost, pokud je podnikatel ochoten investovat do marketingu. Vzhledem k minimálnímu počtu zaměstnanců je nemožné nebo absurdní rozdělit se na vyšší, střední a nižší vedení. Ačkoli malé podniky nemusí stanovovat dlouhodobé strategické cíle, tyto společnosti potřebují mít dobré znalosti o svém prostředí.

Marketingové plány jsou strategickým cílem pro cílový trh a přinejmenším z velké části zaměřeny na produkty a trhy. Musí však vycházet z vysoce kvalitních informací.⁶

Základem plánování je průzkum trhu. pro něj cíle a prostředky k dosažení těchto cílů, protože při definování cílů je nezbytné vědět, jak se průzkum trhu v oblasti životního prostředí a obchodu zkoumá pomocí interní analýzy a analýzy marketingového mixu dotazování.

Průzkum trhu je sérií aktivit, kterými jsou shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, které zkoumají jevy a všechny vztahy na trhu a dopad marketingového nástroje na řešení efektivní pro specifické problémy v obchodních jednotkách pro ně a jejich účel.

Průzkum trhu v malých podnicích lze široce sledovat pomocí zpětné vazby a zpětné vazby od zákazníků. Díky úzkému kontaktu se zákazníky získáte tyto užitečné informace přímo z prodeje. Jejich rozsah a užitečnost závisí na schopnosti prodejce nebo prodávajícího získat, zhodnotit a poté použít informace.¹³

1.2.1 Význam marketingového plánu

Plánování se obvykle používá k definování cílů a určení toho, jak je lze dosáhnout. Marketingový plán definujeme jako logický důsledek a řadu kroků, které vedou k definování marketingových cílů a formulování plánu jejich realizace.⁵

Plánování a jeho základní prvky – cíle, postupy, zdroje, implementace a kontrola – jsou spojeny se základním pojetím managementu, který vede k efektivitě lidské činnosti. Marketingový plán tedy může být považován za základ účinného marketingu, který se používá k určení konkurenční výhody a jejího využívání, a tím přispívá k vytváření zisku. To je základ marketingových strategií, které prostě bez nich nebudou fungovat. Slouží nejen k realizaci strategie, ale i k její kontrole.

Hlavními účinky jsou například touha po změně, odstranění nebezpečí, identifikace příležitostí a rizik pro společnost, zvýšení efektivity činností a přerozdělování zdrojů nebo větší orientace na trh, lepší možnosti kontroly.³

Inovativní myšlení se například rozvíjí v samotném plánování. Někdy to může trvat déle, než uvidíte výsledky marketingového plánování. Pokud je marketingový plán dobře proveden, jistě přinese lepší výsledky a efektivitu dalším oddělením společnosti.⁴

1.2.2 Struktura plánu

Struktura marketingového plánu nemusí být vždy dobře definována. V literatuře se nomenklatura liší, stejně jako identifikace jednotlivých kroků, které mají často variabilní rozsah a rozdělí obsah marketingového plánu na poněkud odlišné části. Obsah marketingového plánu:¹²

- Úvod.
- Popis současné marketingové situace.
- Analýza rizik a příležitostí.
- Hlavní cíle a úkoly.
- Marketingová strategie.
- Implementační plán.
- Rozpočty.
- Kontrola.

Fáze marketingového plánu, z nichž první je strategické plánování a tři jsou v zásadě platné pro taktické a operační plány, ale na základě již zavedených misí a cílů společnosti. Tyto fáze jsou:¹¹

1. Poslání a obchodní cíle.
2. Marketing, průzkum trhu, analýza.
3. Marketingové cíle a strategie, očekávané výsledky a identifikace plánů.
4. Rozpočet, provádění, kontrola.

Nicméně, zda jednotlivé kroky plánu jsou pojmenovány nebo rozděleny do několika dílčích kroků, můžete stále vidět základní cíl, která platí pro všechny plány. Na základě

analýzy určíme obchodní potřeby, kterými stanovujeme cíle. Poté strategicky rozvíjíme a rozvíjíme konkrétní přístup k dosažení cílů, stejně jako variace reagující na nové události.

Po provedení plánu nebo jeho podoblasti by neměla existovat žádná kontrola, která by prostřednictvím zpětné vazby určovala, kdybychom se odchýlili od plánu a do jaké míry jsme dosáhli našich cílů. ⁴

1.2.3 Souhrn

Marketingový plán by měl začít se souhrnem. Jedná se především o úvod, stručné shrnutí hlavních cílů a doporučení. Doba trvání a složitosti se liší v závislosti na velikosti společnosti, respektování formálních požadavků ve struktuře plánu,

Z tohoto hlediska by mělo být jasné, jaké jsou hlavní cíle a jak by měly být dosaženy. Následuje obsah a jednotlivé kapitoly.

Vzhledem k tomu, že toto je souhrn plánu, a vypracovává se na konci marketingového plánu, i tak se řadí na první místo. Jelikož je tento marketingový plán řešen bakalářskou prací, tak s ohledem na strukturu této práce umístíme Souhrn až na konec plánu. ¹

1.3 Situační analýza podniku

Další částí marketingového plánu je obchodní analýza, která identifikuje současnou situaci na trhu společnosti. Jak bylo uvedeno výše, marketingové prostředí je rozděleno interně i externě. To je rozděleno na mikro-prostředí, které společnost může ovlivnit a řídit, a makro prostředí, které společnost nemůže přímo ovlivňovat a řídit. ²

Analýza marketingové situace společnosti je základem tvorby marketingového plánu a první fáze jeho vzniku. Výsledky se používají k definování trhů, stanovení cílů a dosažení marketingového mixu. Nemělo by vytvářet pouze nové strategie, ale také měnit stávající strategii. I když identifikuje současnou situaci společnosti, ukázalo se to. ²

Marketingové hodnocení hodnotí faktory, které ovlivňují obchodní výkonnost podniku, doplněné o informace o trhu, včetně konkurenčního chování, klíčových tržních bodů nebo jednotlivých segmentů, legislativní faktory. Proto zvažuje tři úrovně času, minulost, přítomnost a budoucnost jako předpověď budoucích událostí.

Zvláštní pozornost je nutná při analýze rozhodovacího procesu a chyba v něm může mít významný dopad na účinnost zvolených nástrojů. Velmi důležitým faktorem je správné posouzení rozsahu a hloubky potřebné analýzy, což také vede k výběru typu analýzy a trvání analýzy situace. ¹

Obsah situační analýzy se skládá z tzv. 5C, který pokrývá studované vnitřní a venkovní prostředí: ²

- Společnost
- Spolupráce mezi jednotlivci nebo společnostmi
- Zákazníci
- Konkurence
- Makroekonomické faktory

Analýza situace je rozdělena do tří fází: ⁸

1. Informace – V této fázi se shromažďují informace prostřednictvím podniku a jeho následné vyhodnocení nebo analýza mikroprostředí a makroprostředí.

2. Srovnávací – Ve srovnávací fázi jsou jednotlivé strategie založeny na informacích z předchozí fáze. Pro tento účel se nejčastěji používá matice SWOT.

3. Rozhodování – Závěrečná fáze je vyhodnocení generovaných strategií, jejich výběr a možné konečné úpravy.

1.3.1 Analýza vnitřního prostředí

Například interní prostředí společnosti může být analyzováno prostřednictvím interního marketingového auditu. Vnitřní kontrola prostředí zkoumá podmínky podnikání a jeho předpoklady, aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku.

Dvě základní metody pro interní environmentální analýzy. Jedná se o revizi zdrojů, která se zabývá nejen vlastnictvím jednotlivých zdrojů, ale rovnováhou, flexibilitou a efektivností jejich využití a analýzou hodnotového řetězce. Zabývá se identifikací a oceněním přidané hodnoty pěti hlavních aktivit: vstupní a výstupní logistika, výrobní proces, marketing a služby.

Vzhledem k velikosti podniku není pro analýzu vnitřního prostředí nutná podrobnější analýza. Jak již bylo uvedeno, interní audit zkoumá podmínky v průmyslu. Pro marketingové plánování je nezbytné analyzovat základní marketingový mix. ¹

1.3.2 SWOT Analýza

SWOT analýza je analýzou rizik a příležitostí. Je nejčastěji používanou metodou analýzy situační analýzy podniku. Analyzuje marketingového prostředí společnosti, jejíž výsledky vstoupí do SWOT matice a tam představuje nejdůležitější faktory. Je to skutečně shrnutí a analýza všech prostředí obklopující firmu. Identifikuje a vyhodnocuje hlavní vnější a vnitřní faktory.

Jedná se o jeden ze základních nástrojů strategického řízení, který lze využít v mnoha dalších situacích a oblastech, jako je plánování projektů. Výhodou je jasnost a stručnost. V podstatě je to velmi jednoduchý nástroj a proto je široce využíván. Spočívá v identifikaci jednotlivých faktorů vlivu, zapisování do matice a výsledkem je určení jedné ze čtyř strategií podle těchto faktorů.⁶

Identifikace těchto faktorů a jejich významu je však zásadní, protože jsou na nich založeny formulace strategií. Například faktor vnitřního prostředí nemůže být jak silný, tak slabý.

Pokud se podíváme na tento faktor z několika úhlů a existuje riziko kolize, je nutné přesně určit, kde tento faktor klesá. Nedostatečná identifikace konfliktních faktorů a význam jednotlivých faktorů nebo velký počet strategií jsou hlavními rysy SWOT analýzy. Existuje mnoho možných řešení těchto problémů. Například pro podporu objektivitu je vhodné zahrnout více lidí do matice SWOT.¹⁴

SWOT			
Přednosti	STRENGTHS (Silné stránky)	OPPORTUNITIES (Příležitosti)	
	MOŽNOSTI Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit <i>Co nám to usnadní?</i>	PŘÍLEŽITOSTI co bude zlepšeno, čeho bude realizaci cíle dosaženo <i>Co se tímlepší?</i>	
Nedostatky	WEAKNESSES (Slabé stránky)	THREATS (Hrozby)	
	RIZIKA podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit <i>Co nám to znesnadní?</i>	HROZBY které nás nutí realizovat, nebezpečné možnosti, které by nás čekaly <i>Co nás k tomu nutí?</i>	
Vnitřní		Vnější	

Obrázek 1.3.2. – SWOT matice

Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-ver/>

1.3.3 Finanční analýza

Účel a účel finanční analýzy se provádí za použití specializovaných metodických prostředků pro diagnostiku finančního řízení podniku, zachycení všech jeho složek, nebo pokud podrobnější analýza nadále vyhodnocuje jednu ze složek finančního řízení. Finanční analýza je hodnocením minulosti, současnosti a budoucnosti finanční činnosti.

Cíle finanční analýzy

Úkolem finanční analýzy je celkové posouzení finanční situace společnosti. Hlavní úkoly finanční analýzy lze shrnout takto: ²

1. Přezkoumání počátečních výsledků, kvantifikace příčin, které ovlivnily výsledky systematického hodnocení závislostí s cílem odhalit skutečnou finanční situaci společnosti, slouží jako specifická rozhodnutí v oblasti podnikových financí a v oblastech výběr materiálů.
2. Základ pro stanovení kvalitativních, realistických, krátkodobých a dlouhodobých finančních plánů jako základ pro budoucí rozhodnutí

3. Řídicím nástrojem, jak lze určit, do jaké míry jsou činnosti realizované v úspěšném podnikání a které se odrážejí ve zlepšování nebo zhoršení finanční situace společnosti a její výkonnosti
4. zjišťování rezerv v provozních a investičních aktivitách společnosti, možnost další analýzy situace společnosti v hotovosti, výnosy, náklady, využití aktiv společnosti a jejich finanční zdroje

nástroje finanční analýzy

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou finanční poměry. Přicházejí v podobě číselného vztahu, ve kterém jsou prezentovány informace o finančním účetnictví. Ukazatele jsou obvykle seskupeny, přičemž každá skupina je spojena s konkrétním aspektem finanční pozice společnosti. Jedná se o ukazatele: ²

- zadluženost,
- solventnost,
- aktivity,
- ziskovost,
- tržní hodnoty společnosti.

Avšak měřítka nejsou jediným typem indikátoru používaného ve finanční analýze. Jiné typy indikátorů jsou: ¹²

1. Absolutní ukazatele – poskytují informace o velikosti aktiv a pasiv, nákladech a výnosech společnosti, kde se jedná o peníze.
2. Diferenciální indikátory – vyjadřují rozdíl mezi dvěma absolutními indikátory. Příkladem jsou příjmy nebo čistý pracovní kapitál.
3. Indikátory elasticity – Tyto ukazatele vyjadřují, kolik závislá proměnná se mění, když se nezávislá proměnná změní o 1 %. Používají se k analýze určitých jevů.

1.4 Marketingový mix



Obrázek 1.4 – Marketingový mix

Zdroj: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=163>

Marketingový mix je soubor nástrojů určených k úpravě nabídky společnosti a ovlivnění poptávky po nabízených produktech. Tyto nástroje lze kombinovat a využívat v různém stupni, je však nutné je sladit a vědět, jaké vazby mají. Všechny činnosti marketingového mixu jsou navrženy tak, aby pomohly postavení společnosti na trhu, splňovaly potřeby zákazníků a vytvářely zisk.¹

Jednotlivé články jsou obecně rozděleny do skupin 4P, včetně produktu, ceny, reklamy nebo komunikace a distribuce.

V osmdesátých letech se diskutovalo o marketingu služeb a materiálů. Proto se vznikla nutnost upravit marketingový mix. V marketingovém mixu došlo ke změnám, které v mixu pomáhají odrážet specifika služeb. Rozšířili koncept 4P na jiný 3P, a to materiální prostředí, lidi a procesy.²

1.4.1 Produkt

Produkt zahrnuje všechny produkty a služby, které firma vyrábí, kompletní nabídku, zda je navrhovaný produkt hmotný či nikoliv. Vlastní služby mohou být pouze proces bez dalších problémů. Pojem výrobku souhrnně skrývá své hmotné a nehmotné složky a charakteristiky.

Například značky, záruky, zvláštní charakteristiky služby nebo vstupů a jejich kvalita jsou velmi důležité faktory. Tyto faktory se často používají v komunikaci jako základní informace o výrobku, protože určují úroveň důvěry v produkt a tím i spokojenost zákazníků.¹

1.4.2 Cena

Cenová politika je rozhodujícím faktorem jednání. Cena je ekonomická proměnná, která určuje poptávku na základě finančních omezení klienta a psychologický ukazatel, který slouží jako faktor ovlivňující očekávání klientů.

Jako psychologický faktor se dá dobře využít při různých slevách a zálohách. Důležitým prvkem cenové politiky je hodnota za peníze, zejména u služeb, kde je cena vnímána jako klíčový ukazatel kvality. Vyšší kvalita je důvodem vyšší ceny a následné hodnocení zákaznického servisu závisí na skutečné interakci mezi těmito proměnnými.¹

Použitím cenové politiky, která je pro firmu typická, lze ji také použít k odlišení od konkurence.

Při určování ceny má společnost dvě možnosti. Určit cenu na základě nabízeného produktu, distribuční sítě a podpory prodeje nebo si vybrat primární cíl. Když je tato cílová cena poprvé vybrána, produkt je při této ceně srovnáván a cena se stává hlavním faktorem marketingového mixu. V obou případech je však nutná koordinace cenové politiky v celém marketingovém mixu, aby se zabránilo různým signálům pro zákazníky. Navíc, ačkoli cena je hlavním parametrem produktu, je zřídka používána jako hlavní aspekt výběru pro zákazníka.³

1.4.3 Propagace

Propagace zahrnuje všechny komunikační aktivity společnosti. Sděluje výhody produktů zákazníkům, informuje je o událostech a nových produktech

Cílem kampaně je nejen zviditelnit produkty a přesvědčit zákazníky o koupi, ale také vytvořit požadovaný obraz společnosti. V případě služeb se stává poskytovatel zodpovědný za kvalitu služeb a propagace.

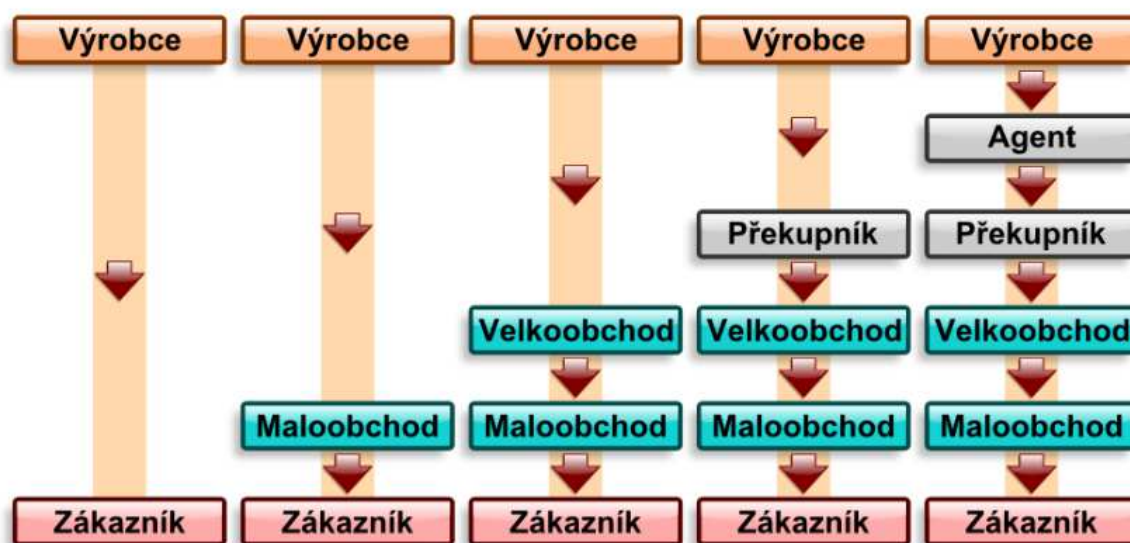
Pokud tomu tak je i v segmentu trhu, kde je nízká nabídka produktů, nárůst šance na další prodej se výrazně zvýší.¹

- reklama,
- podpora prodeje,
- vztahy s veřejností,
- osobní prodej,
- přímý prodej.

1.4.4 Distribuce

Distribuce jsou všechny činnosti, které zpřístupňují produkt zákazníkům. Distribuce je spojena s místem poskytování služeb, poskytovateli služeb a základními částmi služby.

Vnímání zákazníků jako součásti služby by mělo poskytnout kontakt nebo alespoň jméno dodavatele služeb. Zákazník může požadovat, aby stejný dodavatel i nadále poskytoval jeho služby. Musí být schopen rozpoznat poskytovatele, a pokud má negativní zkušenosti, tak se mu příště vyhnout.²



Obrázek 1.4.4 – Členění distribučních kanálů

Zdroj:<https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=10>

1.5 Cíle

Význam organizačních cílů by neměl být podceňován. Nejen, že definují kritéria hodnocení výkonu, ale také pomáhají koordinovat jednotlivé aktivity, které mohou pomoci definovaným činnostem v podniku. ⁵

Plánování a pak cíle určují směr plánu. Cíle jednotlivých marketingových plánů jsou hierarchicky založeny na obchodní a funkční úrovni.

Strategické cíle, které jsou méně specifické a často nemusí být časově závislé, v podstatě vytvářejí obecný rámec a definují limity pro vytváření cílů s nižší prioritou. Pro správné nastavení cílů je třeba dodržovat tzv. Pravidlo SMART. To určuje základní charakteristiky cílů, které by měly být: ²

1. Určeno na základě požadavků zákazníka.
2. Přesné a jasně definované.
3. Vhodné.
4. Měřitelné.
5. Srozumitelné.
6. Reálné.
7. Přijatelné.
8. Vzájemně sladěné a sdílené.
9. Hierarchicky uspořádané.

Nejběžnějším cílem je dosáhnout zisku, ale podniky mohou mít i jiné cíle, jako je zvýšení tržní podíl, což nemusí nutně znamenat zvýšení zisků. Zde nesmí zapomenout na vlastnosti, které by měly tyto cíle mít.

1.6 Marketingová strategie

Marketingové strategie jsou způsoby, jak dosáhnout marketingových cílů. Je třeba rozlišit koncepcce strategie a taktiky. Rozdíl může spočívat v době trvání, ale také v tom, že strategie neobsahuje podrobnosti o pořadí událostí, ale udává pouze směr společnosti

Podniky mají jednotnou strategii, které určí: ¹

1. Definice jasného cílového trhu a potřeb.
2. Nabídka pro tento trh.
3. Založení prodejní sítě.

Matice SWOT má obecně čtyři různé strategie pro reakci na změny v prostředí:

Strategie S-O

Pro tuto strategii je orientační, že společnost využívá své silné stránky k využití vnějších příležitostí. Je to ofenzivní komerční přístup z pozice moci.

Strategie S-T

V tomto případě společnost využívá svých silných stránek k odstranění nebo blokování hrozeb. Společnost takto dokáže snížit negativní dopad vnějšího prostředí na chod podniku.

Strategie W-O

Tato strategie je charakterizována snahou eliminovat vnitřní zranitelnosti, tedy slabé stránky, prostřednictvím příležitostí.

Strategie W-T

Tato strategie se obecně zaměřuje na minimalizaci zranitelných míst a eliminování dopadu ohrožení z vnějšího prostředí. Toto je nejhorší varianta strategie pro společnost. ²

1.7 Realizační plán

Implementační plán zavedené marketingové strategie vybrané po SWOT analýze určuje způsob, jakým jsou prováděny akční prvky, kdo za ně nese odpovědnost, marketingový a komunikační mix atd. Musí také upřesnit konečný výsledek plánu a ne méně důležité části plánu, jmenovitě rozpočet, časový rozvrh a kontrolu. ⁶

1.7.1 Rozpočet

V rozpočtu jsou uvedeny náklady na každou činnost prováděnou podle plánu. Tyto náklady musí být vždy odůvodněné, přidělené dílčími položkami činností a případně doplněny o zisky nebo zisky očekávané z činnosti společnosti.

Není-li plán vypracován osobou odpovědnou za financování současně, budou tyto rozpočty předloženy ke schválení. Následně slouží jako základ pro provádění plánu a monitorování ukazatelů plánu.¹²

Stanovení rozpočtu lze provést různými způsoby, například jako procento ukazatele aktivity nebo jako zbytková hodnota. Určujeme to buď konkurencí, nebo zvolenými opatřeními.

1.7.2 Harmonogram

V harmonogramu je vhodné používat nejen verbální popis kontinuity realizace jednotlivých aktivit, ale také použít grafické znázornění, například pomocí Ganttova diagramu. Grafické znázornění je dobrým nástrojem pro rychlou orientaci a tedy přehledně zobrazuje fáze plánu.¹⁴

1.7.3 Kontrola

Revize plánu dokončí celý projekt. Akční prvky jsou nastaveny podle plánu a rozpočtu, takže se může sledovat provádění jednotlivých aktivit v časovém úseku.

Řízení marketingu probíhá ve čtyřech fázích: ¹²

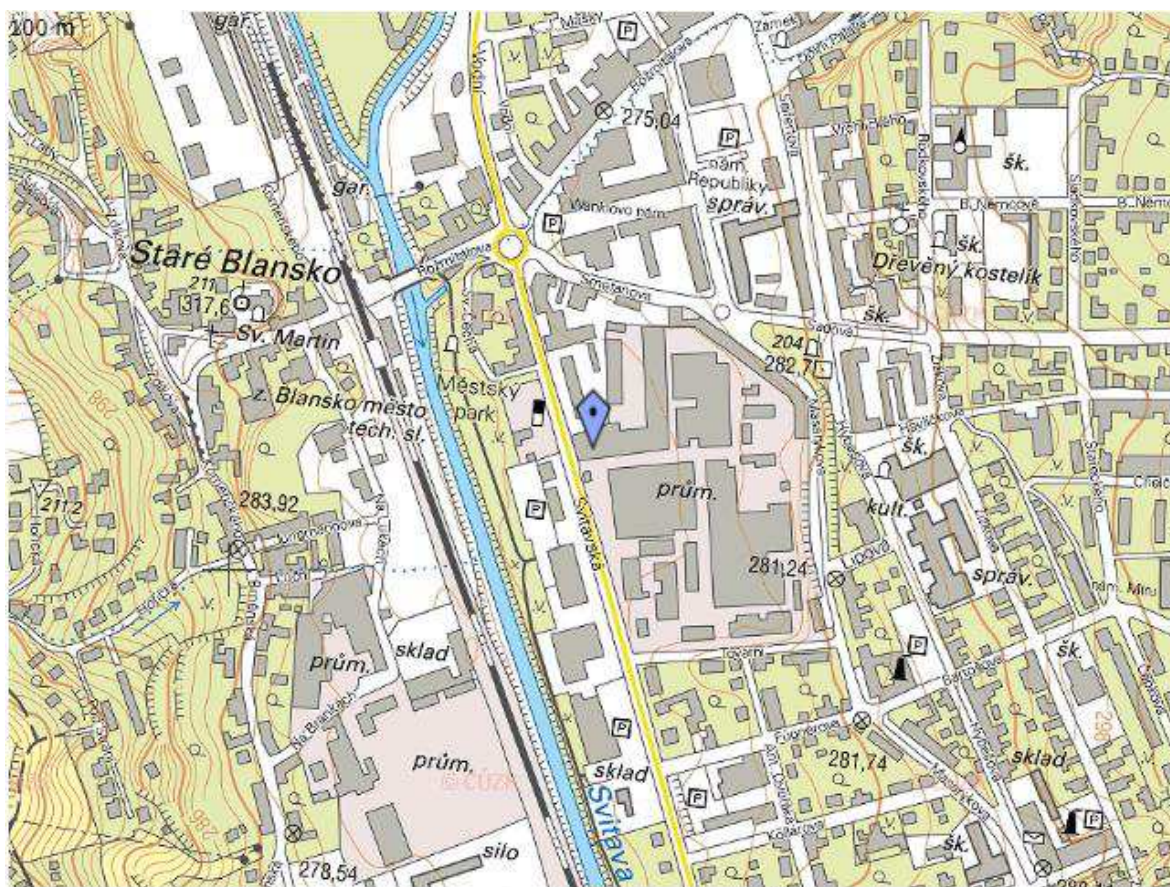
1. Cíl – cíle jsou stanoveny v plánu.
2. Měření jejich výkonnosti – hodnocení realizace plánu.
3. Hledání příčin – potřebujete vědět, proč tento faktor neodpovídá plánu.
4. Provedení nápravných opatření – odchylky v plánu musí být opraveny pomocí nápravných opatření.

2 Profil firmy a jejich výchozích podnikatelských záměrů

2.1 Obecná charakteristika

2.1.1 Identifikace ekonomického subjektu

Identifikační číslo osoby (IČO):	04036689
Obchodní firma/název:	VKR-abrasive s.r.o.
Adresa sídla / místa podnikání:	Blansko, 67801, Blansko, Svitavská 500/7
Okres:	CZ0641 Blansko
Základní územní jednotka:	581283 Blansko



Obrázek 2.1.1– Sídlo společnosti

Zdroj: http://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=5921723

2.1.2 Základní charakteristiky

Statistická právní forma:	112	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	29.4.2015	
Institucionální sektor: dle ESA2010	11002	Národní soukromé nefinanční podniky
Činnosti – dle CZ-NACE	239	Výroba brusiv a ostatních nekovových minerálních výrobků j. n.
	471	Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
	461	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
Velikostní kat. dle počtu zaměstnanců	120	1–5 zaměstnanců ¹⁰



Obrázek č. 6 – Logo společnosti ¹⁰

Zdroj: <http://www.vkra.cz/>

2.2 Majetkoprávní vztahy

2.2.1 Základní vklad

Základní vklad činí 200 000 Kč

2.2.2 Majetek klienta a avalisty blankosměnky

VKR-abrasive s.r.o.: ⁹

- osobní automobily – 400 000 Kč
- jednoúčelový brousicí stroj – 200 000 Kč
- regálový skladový systém – 200 000 Kč
- ostatní vybavení provozovny včetně IT technologií – 200 000 Kč
- skladové zásoby – 1 600 000 Kč

2.2.3 Stručná historie a současnost majetkoprávních vztahů

Společnost byla založena 29.4.2015 jako dceřiná společnost firmy VKR – Aquatech, která se zabývá zakázkovým zpracováním kovů. V současné době je společníkem Vladimír Kovář s 60 % obchodním podílem a Ing. Jan Smolík s 40 % obchodním podílem. Žádná změna není plánována ani do budoucna.⁹

2.3 Způsob jednání

Jednatel zastupuje společnost ve všech věcech samostatně. V případě právních jednání, jejichž hodnota v jednotlivém případě převyšuje částku 150.000,- Kč, zastupují společnost oba jednatele společně.¹⁰

2.3.1 Statutární orgán

jméno:	Ing. JAN SMOLÍK
adresa:	Sadová 510, 59501 Velká Bíteš
funkce:	jednatel
vznik funkce:	15.2.2017

jméno:	VLADIMÍR KOVÁŘ
adresa:	Bzenecká 4166/22, 62800 Brno – Židenice
funkce:	jednatel
vznik funkce:	29.4.2015

3 Situační analýza prostředí

Analýzou prostředí zjistíme, v jakém segmentu trhu se firma nachází, jaká je její hlavní a doplňková činnost, tedy produkt. Situační analýza nám popíše marketingový mix naší firmy a tedy poskytne více informací, které můžeme nadále zpracovat pro firmu VKR-abrasive.

3.1 Hlavní předmět podnikání

3.1.1 Produkt

Společnost byla vznikla zápisem do obchodního rejstříku v Brně roku 2015 a od počátku svého působení se úspěšně věnuje poskytování služeb a obchodní činnosti v oblasti broušení, kartáčování a leštění. Konkrétně je myšleno technologické poradenství, nastavování výrobních procesů klientů a následné dodávky sortimentu ve výše uvedených oblastech pro zákazníky v ČR a v menší míře také na Slovensku.⁹

Jedná se zejména a střední a větší strojírenské firmy, slévárny, sklářské společnosti atd.

Hlavní činnost

Zisky jsou generovány z prodeje produktů, z nichž jsou některé dodávány přímo podle specifikací zákazníka od zahraničních dodavatelů:⁹

- brusné a řezné kotouče,
- brusné pásy,
- brusné vějířky,
- brusná tělíska,
- tvrdo-kovové frézky,
- kartáče a kartáčovací technika,
- leštící materiály atd.

Doplňková činnost

Část produktů je navíc modifikována přímo pro zákazníka v provozovně firmy na základě předešlé konzultace o vhodném řešení pro specifické použití. Jedná se o technologické poradenství, které zaručuje vhodné vybrání produktů pro zákazníka a z toho pramenící spokojenost. Zákazníci jsou hodnoceni jako loajální a dlouhodobí, při vhodně nastaveném výrobním procesu u dodavatele zůstávají delší období a nejsou náchylní k rychlým změnám dodavatele.⁹

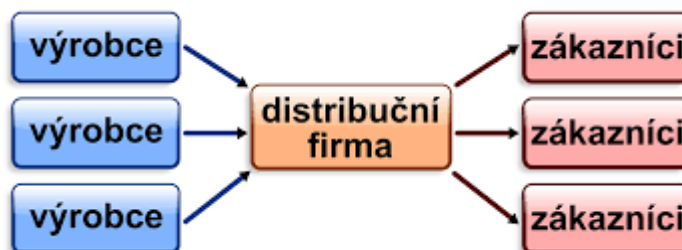
3.1.2 Cena

Cenová politika firmy se řídí „zlatou střední cestou“, přičemž samozřejmě neztrácí na kvalitě. Ziskovost zboží je kalkulovaná přibližně na 30 %. Firma nepoužívá cenovou politiku jako nástroj ke konkurenčnímu boji.

3.1.3 Distribuce

Společnost působí v pronajatých prostorách v Brně, kde má v nájmu skladové prostory a kanceláře. Výše měsíčního nájemného je 12 000 Kč včetně energií. V roce 2017 se dokázali snížit tyto náklady o cca 40 % oproti roku 2016. ⁹

K distribuci zboží k odběrateli, využívá firma externích dopravních služeb.



Obrázek 3.1.3 – Distribuční cesta firmy

Zdroj: <https://halek.info/prezentace/sell-prednasky1/sellp1-print.php?projection&l=03>

3.1.4 Propagace

VKR–abrasive, provozuje webové stránky, kde má vystavenou většinu svých produktů a tak si může zákazník vybrat potřebné zboží přes internet. Ovšem většina obchodů uzavírá jednatel přímo ve firmách. Tento osobní prodej se ukázal, jako velmi efektivní, což má za důsledek zvýšení objednávek a tedy obrátu.

3.2 Analýza vnitřního prostředí

3.2.1 Odběratelé

Zákazníky společnosti jsou zejména střední a velké společnosti, ze zpracovatelského průmyslu, obchodu a služeb.

V současné době má firma cca dvě stě padesát zákazníků, z toho sto padesát aktivních, tedy trvale odebírajících produkty firmy. Jedná se o malé, středí i velké firmy z oblasti strojírenství, automobilového průmyslu, sklářství, slévárenství, kovovýroby zejména v ČR a na Slovensku.

Tito dlouhodobý zákazníci tvoří 99 % obrátu společnosti. Splatnosti faktur jsou nastaveny na 14 až 30 dní.

Občas dojde také k objednávce zboží z firemního e-shopu, kde je pak realizována platba formou dobírky. ⁹

Tabulka č. 1 – Dlouhodobý zákazníci ⁹

Odběratel	Země původu	podíl na tržbách [%]
Česko-slezská výrobní	Česká republika	6
Abrasive store	Česká republika	5
HARDMAN	Česká republika	4
ISAN Radiátory	Česká republika	4
European Data Project	Česká republika	3
SW-Motech	Česká republika	2
Slévárna Heunisch	Česká republika	2
Solík SK	Slovenská republika	2

3.2.2 Dodavatelé

V současné době má firma VKR–abrasive cca dvacet dodavatelů primárních produktů a služeb, tedy dodavatelů řezných a brusných kotoučů, pásů, vějířků, brusných tělísek, kartáčovacích válců, ručních i strojních kartáčů, tvrdo-kovových frézek, leštících materiálů atd. Dále pak firma využívá služeb cca dvaceti dodavatelů jako poskytovatelů podpůrných služeb. ⁹

Tabulka č. 2 – Seznam největších dodavatelů ⁹

Dodavatel	Země původu	podíl na nákladech [%]
LUKAS Erzett	Německo	35
OSBORN	Německo	15
HARDMAN	Německo	10
GÜNTER WENDT	Německo	5
DEERFOS	Polsko	3
I.A.P. GLOBE	Itálie	2
LPW KOVO	Česká republika	2

Splatnost faktur u klíčových dodavatelů je dohodnuta na 30 až 90 dní.

Klíčové produkty a služby jsou u dodavatelů dvojeny, tedy vždy minimálně dva dodavatelé jsou schopni dodat produkt v dané specifikaci dle know-how firmy. To znamená, že při výpadku či ztrátě jakéhokoliv dodavatele nehrozí výpadek služeb a případná ztráta zákazníka.

3.2.3 Konkurenti

Existuje mnoho malých i velkých, obchodních společností, které se zabývají dodávkou brusných materiálů pro zpracovatelský průmysl. Mezi ně patří například T.G.A. s.r.o.,

Abrasive store s.r.o., Abrasiv s.r.o., TopAbrasive s.r.o. a jiné. Firma VKR-abrasive je relativně novou firmou, ale i tak si v tomto segmentu trhu našla místo a nepodílí se na žádném konkurenčním boji, protože její zákazníci jsou z většiny spokojení a dlouhodobý.

3.3 Finanční analýza

Hlavním ukazatelem chodu firmy jsou ekonomické ukazatele, podle kterých můžeme usoudit, že firma VKR–abrasive je rychle rostoucí podnik a že nemá nouzi o zakázky a tedy je velmi efektivní.

Tabulka č. 3 – Vývoj ekonomických ukazatelů včetně počtu zaměstnanců ⁹

Ukazatel		2015	2016	2017	2018	2019
Tržby celkové	tis. Kč	3630	6909	10500*	21500*	25000*
Tržby nových zákazníků	tis. Kč	3630	2560	2820**		
Přepočtený počet zaměstnanců	počet	2	3	2***	4***	5***
Podíl tržeb největšího zákazníka	tis. Kč	18 %	15 %	6 %*	5 %	5 %

** odhadované hodnoty na základě relevantních údajů*

*** 3/2017 se podařilo firmě výrazně zefektivnit interní procesy, při zvýšení obratu, a nyní většinu přijímaných služeb realizuje prostřednictvím externích dodavatelů*

**** v roce 2018 plánuje firma VKR–abrasive přijmout minimálně dva nové zaměstnance, na základě nových dohodnutých zakázek a dalšího růstu obratu společnosti. ⁹*

Tabulka č. 4 – Výkaz zisku a ztrát ⁹

ř.	Tvorba zisku – část I. v tis. Kč za období	2017		2018
1	I. Tržby za prodej zboží	10 500		21 500
2	A. Náklady vynaložené na prodané zboží	7 250		14 600
3	OBCHODNÍ MARŽE (ř. 1-2)	3 250		6 900
8	B. Výkonová spotřeba (ř. 9+10)	1 220		2 250
9	B.1. Spotřeba materiálu a energie	320		450
10	B.2. Služby	900		1 800
11	PŘIDANÁ HODNOTA (ř. 3+4-8)	2 030		4 650
12	C. Osobní náklady (ř. 13 až 16)	560		1 100
13	C.1. Mzdové náklady	420		800
15	C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	140		300
19	III. Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu (ř. 20 až 21)	100		200
20	III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	100		200
26	IV. Ostatní provozní výnosy	20		100
30	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	1 590		3 850
43	N. Nákladové úroky	30		50
44	XI. Ostatní finanční výnosy	5		50
45	O. Ostatní finanční náklady	15		0
48	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	-40		0
52	VH ZA BĚŽNOU ČINNOST (ř. 30+48-49)	1 550		3 850
55	S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	0		0
58	MIMORÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 53-54-55)	0		0
60	VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-) (ř. 52+58-59)	1 550		3 850
61	VH PŘED ZDANĚNÍM (+/-) (ř. 30+48+53-54)	1 550		3 850

Tabulka č. 5 – Rozvaha ⁹

ř.	AKTIVA (část I.) v tis. Kč za období	2017		2018
1	AKTIVA CELKEM (ř. 2+3+31+63)	4 020		7 850
3	B. DLOUHODOBÝ MAJETEK (ř. 4+13+23)	700		1 200

4	B.I.		DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK (ř. 5 až 12)	0		200
7	B.I.	3.	Software			200
13	B.II.		DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK (ř. 14 až 22)	700		1 000
16	B.II.	3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	600		1 000
20	B.II.	7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	100		0
31	C.		OBĚŽNÁ AKTIVA (ř. 32+39+48+58)	3 320		6 650
32	C.I.		ZÁSoby (ř. 33 až 38)	1 700		3 400
34	C.I.	2.	Nedokončená výroba a polotovary	100		400
37	C.I.	5.	Zboží	1 600		3 000
48	C.III.		KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY (ř. 49 až 57)	1 500		2 700
49	C.III.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 200		2 500
57	C.III.	9.	Jiné pohledávky	300		200
58	C.IV.		KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK (ř. 59 až 62)	120		550
59	C.IV.	1.	Peníze	20		50
60	C.IV.	2.	Účty v bankách	100		500
67			PASIVA CELKEM (ř. 68+85+118)	4 020		7 850
68	A.		VLASTNÍ KAPITÁL (ř. 69+73+78+81+84)	550		4 050
69	A.I.		ZÁKLADNÍ KAPITÁL (ř. 70 až 72)	200		200
70	A.I.	1.	Základní kapitál	200		200
81	A.IV.		VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET (ř. 82+83)	-1 200		0
83	A.IV.	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-1 200		0
84	A.V.		VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ /+/-/	1 550		3 850
85	B.		CIZÍ ZDROJE (ř. 86+91+102+114)	3 470		3 800
86	B.I.		REZERVY (ř. 87 až 90)	0		0
91	B.II.		DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY (ř. 92 až 101)	400		200
100	B.II.	9.	Jiné závazky	400		200
102	B.III.		KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY (ř. 103 až 113)	2 270		1 600
103	B.III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	2 100		1 500
106	B.III.	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	110		0
113	B.III.	11.	Jiné závazky	60		100
114	B.IV.		BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI (ř. 115 až 117)	800		2 000
115	B.IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	700		2 000

Z těchto ekonomických výkazů a predikovaných dat, lze vyčíst, že firma musí v roce 2018 čerpat úvěr ve výši 2 mil. Kč. ⁹

3.3.1 Popis účelu a zdůvodnění navrhovaného typu úvěru

V současné době brzdí další rozvoj firmy jednoznačně nedostatek provozního kapitálu potřebného pro nákup zboží od dodavatelů, jeho další prodej novým zákazníkům, které díky schopnostem a know-how firma získala pro vzájemnou spolupráci, a navýšení skladových zásob.

Výrobní procesy byly již nastaveny, testování dokončeno, avšak nedostatek finančních prostředků pro realizaci vlastního obchodu a zajištění pravidelných dodávek pro tyto zákazníky, je stěžejním problémem. Náklady jsou totiž generovány nejen samotným nákupem a dodáním produktů zákazníkovi, ale je také potřeba zajistit určité očekávané skladové zásoby a ty trvale držet, aby bylo možné uspokojit potřeby zákazníka v případě nečekaného navýšení objemu produkce apod. Toto výrazné navýšení objemu není schopna společnost v současnosti krýt z vlastních prostředků.

Očekávání nárůstu obrátu jsou velká, jelikož se podařilo získat v uplynulých měsících mnoho zajímavých zákazníků v ČR i na Slovensku a současně začíná firma rozvíjet obchodní aktivity s pomocí našich obchodních partnerů v Maďarsku a na Ukrajině, kde je obrovský další potenciál. ⁹

3.3.2 Jaké má firma sjednány zakázky pro následující období

Se všemi současnými zákazníky bez výjimky byly domluveny podmínky také na následující období, s tím, že i u těchto stávajících zákazníků by mělo dojít k růstu tržeb. Jejich interní výrobní procesy jsou vyladěny na použití konkrétních materiálů, což nelze technologicky nijak rychle změnit a zákazníci o tyto změny ani nestojí. ⁹

Současně se podařilo domluvit úzkou spolupráci pro rok 2018 s firmami:

- Linde Wiemann,
- Agrostroj,
- CZ LOKO,
- Tatravagónka Poprad,
- Abydos,
- IN-EKO Team,
- První brněnská strojírna atd.

Tyto zmíněné firmy znamenají roční obrat ve výši cca 9,5 mil. Kč, díky čemuž by měl obrat narůst až na dvojnásobek oproti současnosti. Někteří z těchto zákazníků projeví zájem odebrat produkty již v uplynulých dnech, avšak v současnosti brzdí rozvoj firmy právě nedostatek provozního kapitálu k zajištění těchto požadavků v rámci výrazného nárůstu objemu obchodních aktivit naší společnosti.

3.4 SWOT analýza firmy

Ze situační analýzy kam spadají jak vnitropodnikové faktory, tak také faktory vnější působící na firmu, byla vytvořena matice SWOT analýzy, která nám stručně popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato matice by měla pomoci k určení stěžejních problémů a s důrazem na tyto problémy vytvořit optimální strategii

Tabulka č. 6 – SWOT analýza

S – silné stránky	W – slabé stránky
<p>KNOW-HOW</p> <p>Komplexnost a úroveň poskytovaných služeb</p> <p>Vysoká loajalita zákazníků</p> <p>Velmi dobré vztahy s dodavateli</p> <p>Exkluzivita poskytování některých služeb a produktů na trhu v ČR a na Slovensku</p> <p>Služby a výrobky dle požadavku zákazníka</p> <p>Nízké režijní náklady</p> <p>Efektivní interní procesy firmy, kvalitní vedení společnosti</p>	<p>Nízký provozní kapitál</p> <p>Nízká kapacita skladu</p> <p>Nehospodárné skladování</p> <p>Nedostatek zaměstnanců</p>
O – příležitosti	T – ohrožení
<p>Poptávka po kvalitních službách customizace výrobních procesů</p> <p>Rozšíření aktivit a získání nových zákazníků v celé ČR a na Slovensku</p> <p>Možnost vstupu na jiné evropské i mimoevropské trhy</p> <p>Odkoupení konkurenční firmy, včetně jejich klientů</p> <p>Zajištění vlastních prostor</p>	<p>Neuspokojení potřeb zákazníka z pohledu nedodání požadovaného zboží</p> <p>Růst nákladů na pracovní sílu</p>

4 Konstrukce marketingového plánu a postupu jeho realizace

4.1 Marketingové cíle

Cílem společnosti VKR-abrasive je, být spolehlivým dodavatelem, který klade důraz na spokojenost zákazníků. Tedy chce firma dosáhnout závazků, které má a přislíbila. pro dosažení těchto cílů by měla firma určit optimální strategii, která je k těmto cílům dovede

4.2 Marketingové strategie

Určením neznámých SWOT analýzy můžeme vytvořit čtyři varianty vnitřních a vnějších faktorů, které nám utvoří komplexní obraz o možném zaměření firmy s ohledem na zásadní nedostatky firmy a budoucí plánování.

4.2.1 Strategie S-O

Díky komplexnosti a kvalitě poskytovaných služeb může firma VKR-abrasive rozšířit svoje portfolio odběratelů a tedy zajistit prosperitu firmy. Jelikož je společnosti na trhu s brusnými materiály daří, také díky kvalitnímu vedení, které zajišťuje určitou flexibilitu firmy, může firma VKR-abrasive jednat změně provozovny. Tato změna prostorů firmy může nabídnout jak zvýšení kapacit pro nové zásoby odběratelům, ale také vytvořit podmínky pro nové zaměstnance

4.2.2 Strategie S-T

Pro uspokojení všech uzavřených smluv o dodávkách zboží, musí firma disponovat určitým množstvím zásob, avšak toto množství v současné době firma nedokáže z vlastních zdrojů profinancovat. Je tedy důležité, aby již zmiňované vedení firmy potlačilo tyto problémy, aby si udržela dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. Jelikož se vedení projevuje jako flexibilní s důrazem na kvalitu interních procesů, lze využít těchto dovedností k zřízení úvěru a tak profinancovat potřebné zboží

4.2.3 Strategie W-O

Jelikož si firma domluvila spolupráci pro rok 2018 s mnoha dalšími odběrateli, lze snadno určit, že stávající prostory firmy nebudou stačit na pokrytí těchto závazků. Ať už se jedná o kapacitu skladu tak pracovní síly. Ovšem díky vysoké poptávce nejen po kvalitních službách, ale i customizaci výrobních procesů, lze ze stávajících obchodů zvyšovat provozní kapitál a v průběhu několika let pořídit vlastní prostory.

4.2.4 Strategie W-T

Z důvodu vysoké zaměstnanosti v ČR, můžeme předpokládat i zvyšování mezd, což má pro firmu jistě neblahý následek. Důsledkem nedodání včas zboží odběrateli, může mít i nehospodárné skladování firmy. Jelikož se firma nachází v pronajatých prostorech, nelze nijak ovlivnit kapacitu skladu, avšak je možné zefektivnit skladové hospodářství, což by mělo za následek eliminaci těchto problémů

4.3 Akční programy

Jednou z nejdůležitějších částí plánování jsou akční programy, které nám popisují aktivity potřebné pro dosažení cílů společnosti. Jde tedy o zvýšení efektivity firmy jak po provozní stránce, tak i po stránce finanční. U firmy VKR-abrasive bylo navrženo několik aktivit, které mají zajistit lepší chod společnosti.

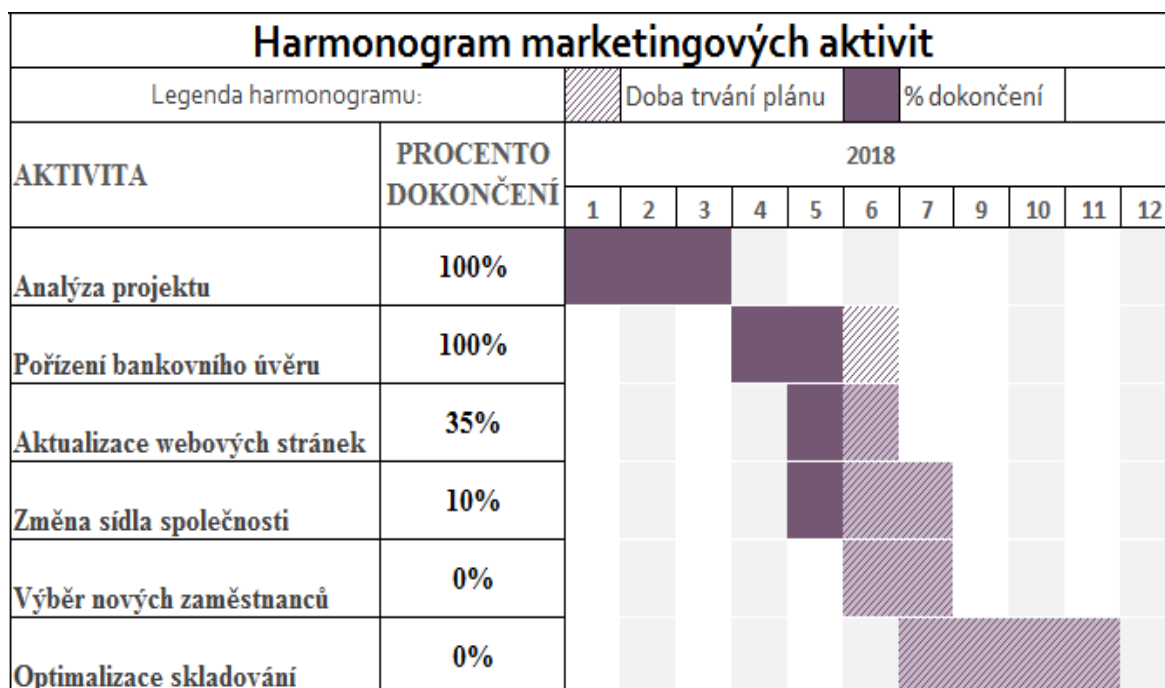
Tabulka č. 7 – Akční programy

Problém	Řešení problému	Časový horizont	Odpovědnost
Nedostatek vlastního kapitálu	Bankovní úvěr	do května 2018	Jednatel
Nedostačující webová prezentace	Aktualizace webových stránek	do června 2018	Externí firma
Nedostatečná kapacita skladu	Přestěhování společnosti do větších prostor	do července 2018	Jednatel
Nedostatek zaměstnanců	nábor nových zaměstnanců	do srpna 2018	Jednatel
Nehospodárné skladování zásob	Optimalizace skladování	do listopadu 2018	externí konzultant

Hlavním problémem společnosti zůstává nízký provozní kapitál. Za tento problém a jeho řešení bude zodpovědný jednatel společnosti stejně tak bude zodpovědný za řešení a organizaci při stěhování firmy a nábor nových zaměstnanců.

Pro zkvalitnění webové prezentace zboží firmy a e-shopu bude pověřena externí firma. Tak i optimalizaci skladů provede odborník z externího prostředí firmy.

Graf č. 1 – Ganttův diagram



4.4 Rozpočet nákladů

Jak je výše zmíněno, tak firma uzavřela smlouvy, které slibují obrat okolo 9,5 mil. Kč, s přihlédnutím na fakt, že ziskovost je kalkulována na 30 %, lze vykalkulovat, že firma pro pokrytí tohoto zboží z cizích zdrojů by musela podle ekonomických ukazatelů čerpat úvěr okolo 2 mil. Kč.⁹

Další jednorázové položky, které se podílí na rozpočtu tohoto marketingového plánu závisí na jednání vedení společnosti.

Roční náklady na mzdy se budou s přijetím nových zaměstnanců logicky zvyšovat. Pro efektivní řízení zvýšeného objemu zakázek je nutno přibrat dva nové zaměstnance.

Tabulka č. 8 – Náklady na pracovní sílu

	Muž/ žena	Popis pozice, pracovní činnost	Potřebné vzdělání	Potřebné vlastnictví certifikátů	Odhadovaný nástup, datum	Měsíční náklady v Kč
	M/Ž	Nákupčí	SŠ/VŠ	řidičský průkaz sk. B	1.8.2018	38860
	M/Ž	Asistent/ka	SŠ/VŠ	řidičský průkaz sk. B	2.8.2018	34840

V případě, že firma obsadí pracovní pozice před termínem plánu, tj. do 1.7., tak se náklady na mzdy pro rok 2018 navýší o 368 500 Kč za oba zaměstnance. Částka je vypočítána z předpokládané superhrubé mzdy.

5 Doporučení pro realizaci a kontrolu plnění marketingového plánu

Za kontrolování dodržování marketingových cílů zodpovídá jednatel. Důležitá je kontrola ekonomických ukazatelů a jejich průběžné sledování. V případě, kdy se ekonomický ukazatel odchýlí o velkou část od predikovaného výsledku je nutno provést změnu v plánu.

Dalším důležitým aspektem kontroly plánu je dodržování termínů jednotlivých akčních prvků plánu. U firmy VKR-abrasive je obzvlášť důležité, aby dodržela termín pro pořízení bankovního úvěru a nabrala nové zaměstnance. Ne méně důležitým je i změna prostorů firmy. Nedodržení ostatních prvků neohrozí chod společnosti, ale zůstanou slabými stránkami, které se později můžou neblaze projevit.

6 Souhrn

Hlavní činností obchodně-výrobní společnosti VKR–abrasive je prodej brusných materiálů a ostatních režijních materiálů včetně ochranných pracovních pomůcek. Doplňkovou činností firmy je technologické poradenství, které zajišťuje dodávky specifických nástrojů a materiálů podle potřeb zákazníka.

Cíle společnosti jsou jasné. Být spolehlivým a kvalitním dodavatelem výše zmíněného zboží, s důrazem na spokojenost odběratele. Firma je prosperující s vysokým potenciálem v daném tržním segmentu.

VKR–abrasive má pro rok 2018 sjednány smlouvy s novými odběrateli, které znamenají zvýšení obrátu bezmála o 100 %. Tato skutečnost vytváří nutnost pro reorganizaci společnosti.

Zásadní problém tkví v dostupnosti zboží, které firma nedokáže profinancovat z vlastních zdrojů. Další problém, který brzdí rozvoj firmy je nízká kapacita skladu, pro tyto zakázky. Kromě kapacity skladu se firma při sjednaných zakázkách může potýkat s organizačními problémy způsobené nedostatečným množstvím zaměstnanců.

Tento marketingový plán vytvořil čtyři varianty strategií, ze kterých nejvíce vystihuje řešení problémů strategie ST, která pomocí silných stránek společnosti potlačí hrozby, kterými jsou výše zmíněné kapacity a nedisponibilita zboží.

S ohledem na strategii byl vytvořen přibližný rozpočet, akční plán jeho harmonogram, který doporučuje, aby firma měla nejpozději do června sjednaný bankovní úvěr přibližně ve výši 2 mil. Kč na krytí nákladů na zboží i na mzdy nových zaměstnanců, které by měla podle plánu firma přijmout do konce července. Pokud by firma dodržela plán s náborem nových zaměstnanců v předstihu, tak by pro rok 2018 byly zvýšeny náklady na mzdy o 368 500 Kč.

7 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou tvorby marketingového plánu pro dceřinou firmu společnosti VKR-aquatech, jenž poskytuje zakázkové zpracování kovů. Tato dceřiná firma, VKR-abrasive, je dodavatelem brusných materiálů i ostatních režijních materiálů pro zpracovatelský průmysl. Tento marketingový plán má nabídnout firmě možné strategie rozvoje, odhalit a následně eliminovat stávající problémy.

Obecná charakteristika firmy nám popisuje základní údaje o společnosti, majetko-právních vztazích a hlavní i doplňkový předmět podnikání, kterým je dodávka zboží pro zpracovatelský průmysl podniků všech velikostí a také technologické poradenství, jenž nabízí optimální řešení pro zákazníka a následnou modifikaci zboží.

Dále byla sepsána situační analýza prostředí, a tedy byly zformulovány faktory, které působí na fungování této obchodní společnosti. Tyto faktory popisují vnitropodnikovou situaci, což nám přibližuje finanční analýzu společnosti a také makro-podnikovou situaci, jejíž výsledek můžeme pozorovat na matici SWOT. Tyto faktory byly zpracovány z interních dat výše zmíněné firmy. Firma byla založena roku 2015 a v současnosti ji zastupují dva jednatelé, kteří zodpovídají za celý chod společnosti. Firma získala pro následující rok velké množství zakázek díky schopnému vedení, které si tak zajistilo loajalitu svých zákazníků kvalitními službami. S rostoucí poptávkou po produktech firmy VKR – Abrasive, rostou také náklady na zboží, které tato firma dodává. Jelikož společnost se chce nadále rozvíjet a udržovat zákazníky spokojené, musí provést několik kroků ke zlepšení, ke kterému slouží tento marketingový plán.

Firma počítá s růstem objemu prodeje se kterým souvisí nemálo organizačních změn. Firma v současnosti nedisponuje dostatečnou kapacitou skladu a z důvodů většího počtu

zakázek nestačí společnosti současná organizační struktura. Řešení těchto problémů a několika dalších je hlavní náplní této bakalářské práce.

S ohledem na výsledky analýz byl zkonstruován marketingový plán. Akční prvky plánu a jejich posloupnost je zobrazena pomocí Ganttova diagramu.

Touto bakalářskou prací byly predikovány problémy firmy a byly navrhnuti jejich řešení podle konvenčních marketingový metod. Pokud se firma přikloní k tomuto marketingovému plánu a bude využívat jeho akčních plánů nelze zapomenout na důležitost kontroly jednotlivých aktivit a sledování jejich průběhu, za jejichž dodržování bude zodpovědný jednatel.

Poděkování

Rád bych touto zprávou poděkoval vedoucímu práce Ing. Liborovi Nečasovi, PhD., za vedení práce, cenné rady a hlavně za trpělivost a ochotu, kterou mi projevil. Dále děkuji firmě VKR-abrasive, za projevenou ochotu při výběru tématu práce a důvěru při zpracování interních dat.

8 Použitá literatura

Knižní zdroje

- [1] KOTLER, Philip. Marketing management: analysis, planning, and control. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, c1980. ISBN 0-13-557975-9.
- [2] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Přeložil Hana MACHKOVÁ. Praha: Grada Publishing, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] HINGSTON, Peter. Efektivní marketing. Přeložil Josef LANGMAJER. Praha: Knižní klub, 2002. ISBN 80-242-0893-8.
- [4] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.
- [5] HRON, Jan. Tržní mechanismus a marketing v APK. 1. vyd. Brno: Akademie J. A. Komenského, 1993. 118 s. ISBN 80-7048-051-3.
- [6] KNIGHT, Peter. Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání. Přel. Jiří Rezek 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.

Internetové zdroje

- [7] Proč psát podnikatelský záměr - iPodnikatel.cz. *Pomůžeme vám vydělat peníze | iPodnikatel.cz* [online]. Copyright © 2011 [cit. 21.11.2017]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/proc-je-dulezite-pred-zahajenim-podnikani-sepsat-podnikatelsky-zamer.html>
- [8] MANAGEMENT. *POSLÁNÍ STRÁNEK* [online]. Copyright © 2012 Jiri Koukal. Powered by RapidWeaver [vid. 4.12.2017]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/page6.html>
- [9] Interní data společnosti VKR-abrasive s.r.o.
- [10] Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 20.05.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=896584&typ=PLATNY>
- [11] Services Marketing - Definition and Characteristics. *Management Study Guide - Free Training Guide for Students and Entrepreneurs*. [online]. Dostupné

z: <https://www.managementstudyguide.com/definition-and-characteristics-of-services.htm>

- [12] The Ingredients of a Small Business Marketing Plan. *Entrepreneur - Start, run and grow your business*. [online]. Copyright © 2018 Entrepreneur Media, Inc. All rights reserved. [cit. 20.05.2018]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/43026>
- [13] Marketing, business - Researching Your Market. *Entrepreneur - Start, run and grow your business*. [online]. Copyright © 2018 Entrepreneur Media, Inc. All rights reserved. [cit. 20.05.2018]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/43024>
- [14] Marketing Plan Template: Exactly What To Include. [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/30/marketing-plan-template-exactly-what-to-include/#76a513683503>

Seznam grafů

Graf č. 1 – Ganttův diagram

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Dlouhodobý zákazníci

Tabulka č. 2 – Seznam největších dodavatelů

Tabulka č. 3 – Vývoj ekonomických ukazatelů včetně počtu zaměstnanců

Tabulka č. 4 – Výkaz zisku a ztrát

Tabulka č. 5 – Rozvaha

Tabulka č. 6 – SWOT analýza

Tabulka č. 7 – Akční programy

Tabulka č. 8 – Náklady na pracovní sílu

Seznam obrázků

Obrázek 1.2 – Cyklus marketingového plánování

Obrázek 1.3.2 – SWOT matice

Obrázek 1.4 – Marketingový mix

Obrázek 1.4.4 – Členění distribučních kanálů

Obrázek 2.1.1 – Sídlo společnosti

Obrázek 2.1.2 – Logo společnosti

Obrázek 3.1.3 – Distribuční cesta firmy